



USAID

DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

LEER Y APRENDER

REQUERIMIENTO A.2.3

ESTRATEGIA DE SINAFORHE Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MINEDUC



OCTUBRE DE 2014

Este material es posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este reporte es responsabilidad exclusiva de Juárez & Asociados, Inc. y el mismo no necesariamente refleja la perspectiva de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos de América.

USAID LEER Y APRENDER

Requerimiento A.2.3

ESTRATEGIA DEL SINAFORHE Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MINEDUC

Preparado para:

United States Agency for International Development, Guatemala

Preparado por:

Juárez y Asociados, Inc.,
Contratista del proyecto

Elaborado por:

Gabriela Núñez
Ana Lucía Morales

Guatemala, octubre de 2014

Contrato No. AID-520-C-14-00001

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO | |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. ANTECEDENTES | 1 |
| III. MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA EDUCACIÓN | 2 |
| IV. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN | 6 |
| V. REQUERIMIENTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA | 7 |
| VI. CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN | 9 |
| VII.PRODUCTOS | 10 |
| VIII. FACTORES DE RIESGO Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN | 10 |
| IX. BIBLIOGRAFÍA | 10 |

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente documento presenta la estrategia Sistema Nacional del SINAFORHE que será apoyada por el Proyecto USAID Leer y Aprender. Esta estrategia corresponde al requerimiento A.2.3 Estrategia de SINAFORHE y Plan de Implementación, del resultado A.2.3: *Sistema de Formación del Recurso Humano Educativo (SINAFORHE) es implementado y actualizado constantemente*, del Subcomponente A.2: Desarrollo del recurso humano educativo que conduzca al mejoramiento del aprendizaje y logros en lectura, del Componente A Aprender a leer. El proyecto está establecido en el contrato principal No. AID-520-C-14-00001, Guatemala 27 de Marzo de 2014 entre Juárez y Asociados, Inc. y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Misión Guatemala - USAID/G.

El Ministerio de Educación ha tomado la decisión de continuar trabajando en el proceso de implementación del Sistema Nacional de Formación del Recurso Humano –SINAFORHE-, como parte del compromiso gubernamental, establecido entre el Gobierno de Guatemala y USAID Guatemala en el marco del Convenio de Donación del Objetivo Estratégico No. 520-0436.7. Las autoridades educativas presentaron la propuesta revisada y avalada por el Despacho Ministerial a finales de septiembre de 2014, así como el calendario preliminar de implementación del Modelo de Gestión del Recurso Humano, el cual incluye el Sistema Nacional de Recursos Humanos –SINARHE o SINAGERHE, como se le ha nombrado tentativamente. Este calendario contiene también los requerimientos de asistencia técnica, y el equipo ministerial que apoyará cada uno de los procesos.

La propuesta actualizada del Mineduc para operativizar el SINARHE propone como principal cambio que este se ubique bajo la Dirección de Recursos Humanos- Direh-, mediante la creación de la Subdirección de Gestión del Talento Humano, lo cual implicará hacer una transformación de esta dirección. Mediante esta reorganización se espera ordenar las acciones dispersas que tiene el Mineduc en materia de fortalecimiento del recurso humano. Esto significa que la Direh integrará personal de otras direcciones del Mineduc que realiza funciones de gestión y formación del recurso humano.

Por tanto, esta subdirección se ocupará del sistema de gestión del recurso humano y los subsistemas definidos en el SINAFORHE: incorporación inicial, formación continua, evaluación del desempeño, carrera docente y administrativa, así como investigación e innovación. Se anticipa que esta subdirección interactúe con los procesos y sistemas que ya maneja la Direh, incluyendo el área de reclutamiento, de selección y contratos, así como los sistemas fortalecidos de inducción, formación, evaluación, y dignificación. El Mineduc ha considerado cuatro estrategias clave para lograr la implementación de este Modelo de Gestión, que se relacionan con los aspectos legales, estructurales, financieros y de gestión.

El equipo técnico del Mineduc, encargado de la implementación del SINARHE, ha establecido las acciones a desarrollar y una propuesta inicial de requerimiento de asistencia técnica al proyecto, orientada a elaborar: 1) el documento base del diseño de la estructura organizacional del modelo de gestión, 2) el levantamiento de información relacionada con los procesos que se hacen actualmente, 3) el diseño de los procesos relacionados que se requerirán, con sus respectivos manuales y guías, 4) el acompañamiento técnico en la implementación del modelo.

El Mineduc considera crear una mesa técnica bajo el liderazgo de Direh, con personal de las direcciones que están relacionadas con la implementación del SINARHE, para propiciar la sostenibilidad y continuidad de los esfuerzos que se realicen.

I. INTRODUCCIÓN

El siguiente documento presenta la estrategia del Sistema Nacional de Formación del Recurso Humano –SINAFORHE- que será apoyada por el Proyecto USAID Leer y Aprender. Esta estrategia corresponde al requerimiento A.2.3 Estrategia de SINAFORHE y Plan de Implementación, del resultado A.2.3: *Sistema de Formación del Recurso Humano Educativo (SINAFORHE) es implementado y actualizado constantemente*, del Subcomponente A.2: Desarrollo del recurso humano educativo que conduzca al mejoramiento del aprendizaje y logros en lectura, del Componente A Aprender a leer. El proyecto está establecido en el contrato principal No. AID-520-C-14-00001, Guatemala 27 de Marzo de 2014 entre Juárez y Asociados, Inc. y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Misión Guatemala - USAID/G.

El Ministerio de Educación ha tomado la decisión de continuar trabajando en el proceso de implementación del Sistema Nacional de Formación del Recurso Humano –SINAFORHE-, lo cual fue comunicado al proyecto por las autoridades educativas a finales de septiembre de 2014. Seguidamente, como parte de los compromisos establecidos con las autoridades educativas se sostuvieron dos intercambios con el equipo técnico designado por el Mineduc.

La propuesta revisada y avalada por el Despacho Ministerial fue presentada al proyecto, así como el calendario preliminar de implementación del Modelo de Gestión del Recurso Humano que plantea el Sistema Nacional de Recurso Humano –SINARHE, que contiene los requerimientos de asistencia técnica, así como el equipo ministerial que apoyará cada uno de los procesos. Es necesario precisar que debido a que la coordinación con el equipo técnico del Mineduc, para determinar el apoyo técnico a brindarle, se logró recientemente no ha sido posible establecer acuerdos definitivos, por lo que esta propuesta de estrategia y plan de asistencia técnica al Mineduc deberán considerarse indicativos y requerirán de ajustes una vez que se revisen conjuntamente.

La primera parte de este documento describe los antecedentes del SINAFORHE partiendo de su diseño en 2008 hasta la fecha, seguida de la presentación del modelo de gestión del recurso humano establecido por el Mineduc, que destaca la instancia donde se implementará el sistema, los objetivos que persigue, las condiciones para su implementación y la organización misma del sistema. Las siguientes secciones presentan la estrategia de implementación, los requerimientos de asistencia técnica y el calendario de implementación. Las dos últimas partes del documento abarcan los productos y factores de riesgos y medidas de mitigación.

II. ANTECEDENTES

A finales de 2011 el proyecto USAID/ Reforma Educativa en el Aula trabajó conjuntamente con una comisión técnica del Ministerio de Educación en la formulación de una propuesta inicial del Sistema Nacional de Formación del Recurso Humano –SINAFORHE-, que fue concluida en 2012. Esta propuesta tomó como punto de partida el documento Bases para el Diseño del Sistema Nacional de Formación Docente en Guatemala, elaborado por la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media –EFPEM- de la Universidad de San Carlos de Guatemala con aportes consensuados con la Asamblea Nacional del Magisterio –ANM- en 2008. El documento preparado por la comisión ministerial en 2011 incluyó el diseño de una estrategia y una ruta crítica para la implementación del

SINAFORHE. Además propuso la estructura organizativa y la descripción de cada subsistema, sus objetivos y alcances y las relaciones con las demás direcciones y unidades del MINEDUC.

Durante 2013 USAID/Reforma Educativa en el Aula, junto con la EFPEM y la ANM, actualizaron el documento trabajado por la comisión ministerial para crear el SINAFORHE y generaron la Estrategia de Operativización del SINAFORHE. En septiembre de 2013, la estrategia fue presentada al Viceministerio Técnico, la Dirección General de la Calidad Educativa –Digecade- y la Dirección de Recursos Humanos –Direh-, para su revisión y definición de la instancia ministerial en donde se establecería para la implementación del SINAFORHE, así como el proceso de seguimiento y apoyo técnico que se requeriría del proyecto. A pesar del seguimiento brindado hasta la finalización de USAID/ Reforma Educativa en el Aula en marzo de 2014 no fue posible conocer la reacción del Mineduc a la propuesta presentada.

En junio de 2014 se presentó a las autoridades ministeriales el Proyecto USAID Leer y Aprender y se indicó que, como parte del mismo, se tenía previsto continuar brindando apoyo técnico para operativizar la implementación del SINAFORHE, tal como lo establece el Convenio de Donación del Objetivo Estratégico No. 520-0436.7 entre Guatemala y los Estados Unidos. Se informó al proyecto que el Mineduc había revisado la propuesta presentada en septiembre de 2013 y que la presentaría oportunamente, para así identificar las necesidades de asistencia técnica.

Sin embargo, a pesar del seguimiento brindado por parte del proyecto fue hasta finales de septiembre de 2014 que se logró un acercamiento con las autoridades educativas. Se sostuvo una primera reunión con los viceministros administrativo y técnico donde se expuso la propuesta revisada y que consideran más viable de implementar, la cual se enmarca en el Modelo de gestión del recurso humano de la educación, que establecerá el Mineduc y que ya ha sido avalado por el Despacho Ministerial. La revisión fue realizada por un equipo técnico del Mineduc designado por las autoridades, que será el que le dé seguimiento al proceso.

Como resultado de esta reunión, las autoridades del Mineduc manifestaron su interés de contar con el apoyo técnico de USAID Leer y Aprender para realizar los cambios en el sistema e indicaron que esperan que este proceso se complete a más tardar en agosto o septiembre de 2015. Se acordó que para proveer este apoyo el Mineduc debe establecer un calendario de implementación, indicando el nivel y áreas de esfuerzo, el alcance del trabajo y los costos estimados.

III. MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LA EDUCACIÓN

En esta sección se presenta la propuesta actualizada del Mineduc para operativizar el SINAFORHE, la cual tomó como base las propuestas trabajadas anteriormente. El principal cambio propuesto es que el Sistema Nacional del Recurso Humano, denominado tentativamente SINARHE o SINAGERHE, se ubique bajo la Dirección de Recursos Humanos- Direh, lo cual implica hacer una transformación de esta dirección. Esta contendrá la subdirección de Gestión del Talento Humano, que se ocupará del sistema de gestión del recurso humano y los subsistemas definidos en el SINAFORHE: incorporación inicial, formación continua, evaluación del desempeño, carrera docente y administrativa, así como investigación e innovación. A continuación, se ilustra la estructura organizativa del SINARHE:

Propuesta de Estructura Organizativa del Sistema Nacional de Recursos Humanos



Fuente: Modelo de gestión del recurso humano de la educación, Mineduc (septiembre, 2014)

El Mineduc considera que esta estructura que propone es más adecuada a la administración completa del talento humano, pues permite articular los procesos de:

1. Adquisición y Dotación del Talento Humano
2. Administración de Nómina
3. Gestión del Talento Humano

Se considera que la estructura propuesta deberá responder al diseño detallado de los procesos completos para la gestión del talento humano, que requieren todos los procesos educativos y administrativos en los diferentes niveles de la organización educativa, es decir Mineduc central, Dideduc y Consejo Nacional de Educación –CNE. Para ello, en el nivel central del Mineduc se debe asumir el rol de planificador y rector, dejando el rol de ejecutor.

El SINARHE se enmarca bajo las políticas educativas y objetivos del Consejo Nacional de Educación, específicamente las políticas que se refieren al fortalecimiento del recurso humano, el modelo de

gestión y la política de calidad. Esto le da una legitimidad y legalidad a la propuesta. Dentro de esta línea, lo que se espera entonces es poder fortalecer, evaluar y gestionar el tema del recurso humano en el sistema educativo nacional.

Para la puesta en marcha del sistema, se deben trabajar de manera paralela algunos aspectos y cambios legales. Uno de estos es una adecuación al Acuerdo Gubernativo 225-2008, específicamente en cuanto a las funciones y responsabilidades que tienen en este momento las direcciones del Mineduc involucradas. Se debe contemplar cómo será la implementación de esta propuesta bajo este marco legal, sin transgredir o alterarlo, sino buscando una sintonía entre las diferentes instancias del Mineduc.

Se busca entonces una alineación entre las políticas educativas y el marco legal, para respaldar la operativización e implementación del sistema de formación del recurso humano. Se espera que los procesos entre las instancias estén articulados, para lograr que los procesos de fortalecimiento al recurso humano puedan realizarse de manera eficiente. El sistema deberá estar coordinado estratégicamente, con enfoque lógico, participativo y sistémico, para lo cual deberá involucrar subsistemas, procesos y a sujetos para la gestión del RRHH educativo.

Condiciones necesarias para la implementación de la Subdirección de Gestión del Talento Humano

Se espera que esta subdirección interactúe con los procesos y sistemas que ya tiene establecidos y maneja la Direh, incluyendo el área de reclutamiento, de selección y contratos, así como los sistemas fortalecidos de inducción, formación, evaluación, y dignificación. El objetivo de esta dirección es desarrollar al recurso humano a través del fortalecimiento de las competencias requeridas para el logro de los objetivos de su puesto. Para esto, será necesario contar con perfiles de puesto que ayuden a saber cómo se necesita capacitar al personal y cómo se va a evaluar.

Otro objetivo para la creación de esta subdirección es definir, analizar y llevar un seguimiento a cada una de las actividades y procesos que se llevan a cabo en la gestión del talento humano, para lograr un sistema más eficiente. Se pretende vincular los procesos, los perfiles y al recurso humano. Deberá haber una coordinación tanto interna como externa en el diseño, implementación y seguimiento de los sistemas de formación del recurso humano y el sistema presupuestario. Para lograrlo se busca una articulación entre todo el sistema del Mineduc y una adecuación de las funciones, incluyendo la descentralización del proceso de nóminas de la Direh.

En la Direh se requerirá integrar a personal que realiza funciones de formación del recurso humano de otras direcciones del Mineduc. Además, se deben desarrollar las capacidades de los equipos técnicos del Mineduc y sistematizar o estandarizar procesos de tal modo que todos se hagan de manera similar, desde el nivel central a departamental. Específicamente, la Subdirección de Gestión del Talento Humano se encargará de las siguientes áreas: Procesos de inducción, de formación continua, reconocimiento a la carrera o dignificación, evaluación del desempeño, e investigación e innovación.

Organización del sistema

Mediante esta reorganización dentro de la Direh, se espera ordenar las acciones dispersas que tiene el Mineduc en materia de fortalecimiento del recurso humano. Para lograr esto, se propone la creación de varios subsistemas:

- Subsistema de incorporación inicial

Se encargará de los procesos de reclutamiento y selección de personal, de acuerdo con perfiles establecidos, así como de la inducción al puesto. Se buscará asegurar que todo personal, tanto administrativo como docente que ingrese al Mineduc, llene el perfil requerido para el puesto. Para el ingreso inicial, los candidatos deberán seguir una serie de pasos o procesos que no han sido definidos aun, por lo que se necesita trabajar en ello, es decir crear lo que hace falta y fortalecer lo que ya está establecido. Se ha considerado no modificar el Acuerdo 1485, sino crear uno para las nuevas cohortes de docentes. La única forma de estandarizar y sistematizar los procesos de incorporación inicial a nivel de las Dideduc, es lograr que la Dirección General de Recurso Humano tenga carácter normativo y regulatorio.

- Subsistema de formación continua

En este subsistema se trabajará lo que respecta a los procesos de inducción, actualización y profesionalización del recurso humano. Se deberá continuar fortaleciendo la relación con las universidades para que puedan implementar los programas de profesionalización docente. Se espera promover una cultura de meritocracia (o por méritos), basado en las evaluaciones de desempeño.

- Evaluación del desempeño:

Se establecerán procesos sistemáticos para evaluar el desempeño. Se definirán los estándares de desempeño en función del puesto. Además, se contemplará un medio de salida para aquellos docentes que no cumplen los criterios establecidos para un buen desempeño. Se espera generar una cultura de evaluación y emprendimiento para la mejora continua.

- Dignificación y sistema de incentivos:

En este subsistema se diseñará, desarrollará e implementará la política laboral y salarial con base en la carrera pública educativa. A la vez se establecerán los mecanismos de vinculación entre la evaluación del desempeño, los procesos de profesionalización y de dignificación.

Se procurará crear un clima laboral que vaya en función de los méritos y la preparación de los docentes, para que haya un reconocimiento a la carrera. Se definirán y otorgarán los incentivos pecuniarios y no pecuniarios a los servidores y equipos de trabajo que logren el nivel de excelencia que espera el Mineduc, con base en los criterios que establezca un comité de incentivos.

- Investigación e innovación:

Se impulsarán procesos de investigación e innovación para la formación de los docentes, que generen información para la toma de decisiones.

En el cuadro siguiente se presentan los subsistemas que conforman el SINARHE y su relación con los procesos que impulsa actualmente la Direh, tal como lo ha concebido el Mineduc.



Fuente: Modelo de gestión del recurso humano de la educación, Mineduc (septiembre, 2014)

IV. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

El Mineduc ha considerado cuatro estrategias clave para lograr la implementación del Modelo de Gestión, relacionadas con los aspectos legales, estructurales, financieros y de gestión. Las principales líneas de trabajo que han sido definidas se presentan a continuación:

1. Crear consenso entre las diferentes instancias del Ministerio para la implementación del sistema.

2. Hacer una reestructuración organizativa en el Mineduc, para establecer la instancia que se encargará de la implementación del sistema. Para ello deberá hacerse una modificación del Acuerdo Gubernativo 225-2008.
3. Realizar una reestructuración de la Direh, que incluya la Subdirección de Gestión del Talento Humano.
4. Generar los manuales operativos de cada subsistema para la implementación.
5. Establecer el equipo técnico que trabajará en el desarrollo del sistema.
6. Garantizar los recursos financieros disponibles para la implementación.

V. REQUERIMIENTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA

Con base en los intercambios preliminares sostenidos con el equipo técnico del Mineduc encargado de la implementación del SINARHE, se han establecido las acciones a desarrollar y una propuesta inicial de requerimiento de asistencia técnica al proyecto. En este sentido se ha solicitado apoyo para elaborar: 1) el documento base del diseño de la estructura organizacional del modelo de gestión, 2) el levantamiento de información relacionada con los procesos que se hacen actualmente, 3) el diseño de los procesos relacionados que se requerirán, con sus respectivos manuales y guías, 4) el acompañamiento técnico en la implementación del modelo.

Para ello, el Mineduc presentó una propuesta preliminar de calendario de implementación, que contiene adicionalmente las áreas de acción y el nivel de esfuerzo requerido. Una vez hecho el análisis de esta propuesta, el proyecto decidirá en qué aspectos puntuales podrá apoyar y qué recurso humano se asignará. El proyecto cuenta con fondos para la contratación del recurso humano que apoye al equipo técnico del Mineduc en la operativización del sistema, y en la elaboración de manuales operativos, documentos base, análisis y diseño de procesos. El proyecto ha planteado al Mineduc la necesidad de coordinar esfuerzos con el proyecto USAID/ HEPP para evitar la duplicidad de esfuerzos.

El proyecto solicitó que el equipo técnico del Mineduc, que ha venido trabajando la propuesta, se mantenga durante esta etapa del proceso de trabajo, de modo que se garantice la sostenibilidad y continuidad de los esfuerzos que se están realizando para la implementación del sistema. El Mineduc ha considerado crear una mesa técnica bajo el liderazgo de Direh, con personal de las direcciones del Mineduc que están relacionadas con el proceso de implementación del SINARHE.

Las áreas de acción propuestas por el Mineduc en las que se concentrará la provisión de asistencia técnica son:

1. Establecimiento de las funciones y los procesos a realizar dentro de cada subsistema que conformará la Subdirección de Gestión del Talento Humano (Formación Inicial, Formación Continua, Evaluación del Desempeño, Dignificación e Investigación), haciendo previamente un estudio de las actividades y procesos que realizan actualmente y que deberán realizar las dependencias sustantivas y administrativas dentro de la nueva estructura. A la vez, se deberá definir el alcance y la interrelación entre los diferentes procesos que llevan a cabo otras direcciones. Esto servirá como insumo al momento de hacer la adecuación y modificación del Acuerdo Gubernativo 225-2008 y del reglamento interno de la Direh.

2. Establecimiento de la estructura institucional y perfiles de puestos de la Subdirección de Gestión del Talento Humano.
3. Trámite y creación del sustento legal que respalde la creación del modelo de Gestión del Recurso Humano Educativo.
4. Modificación y publicación oficial del Acuerdo Gubernativo 225-2008, que incluirá la estructura organizacional de la Subdirección de Gestión de Talento Humano dentro de la Dirección de Recursos Humanos.
5. Elaboración de los manuales operativos, de funciones, guías, instructivos, formatos, y establecimiento de indicadores de desempeño de cada proceso que estará a cargo de la Subdirección de Gestión de Talento Humano.
6. Creación de un módulo dentro del sistema e.SIRH que administre los procesos que se llevarán a cabo en la Gestión del Talento Humano.
7. Capacitación y especialización a los servidores públicos en los temas específicos que estarán administrando los subsistemas de Gestión del Talento Humano.
8. Acompañamiento técnico en la implementación de los subsistemas.

Es importante señalar que esta propuesta es de carácter indicativo, puesto que el equipo técnico del proyecto requiere hacer la revisión y análisis de la disponibilidad financiera para determinar el alcance, especialmente porque en la propuesta presentada por el Mineduc no se ha incluido lo referente a la estimación financiera para la implementación del sistema. Una vez realizado este ejercicio se sostendrá un intercambio con el Mineduc para afinar la propuesta.

VII. PRODUCTOS

- Procesos que se administrarán en la Subdirección de Gestión del Talento Humano.
- Perfiles de puesto del equipo que integrara la Subdirección.
- Modificación del Acuerdo Gubernativo 225-2008.
- Manuales operativos, de funciones, guías, instructivos, formatos, establecimientos de indicadores de desempeño de cada proceso que estará a cargo de la Subdirección de Gestión de Talento Humano.
- Módulo dentro del sistema e.SIRH que administre los procesos de la subdirección.

VIII. FACTORES DE RIESGO Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

Los posibles factores de riesgo que pueden limitar la implementación del SINARHE son:

1. Posibilidad de cambio de autoridades en el Ministerio de Educación y que se dé un retraso o se detenga el proceso de preparación de condiciones para la implementación del SINARHE.
2. Posibilidad de que el Ministerio de Educación no asuma el compromiso de incorporar de manera permanente al personal técnico y profesional que se requiere para conducir el proceso y realizar la preparación de condiciones para la implementación del SINARHE.

Medida de mitigación

Ante estos factores de riesgo, el equipo técnico del proyecto dará seguimiento de cerca a la ejecución de la asistencia técnica que se proveerá y velará porque el Mineduc cumpla con sus compromisos. Si ocurriera un cambio de máximas autoridades ministeriales se deberá analizar la situación para plantear escenarios posibles y tomar una decisión inmediata de la actuación que se requerirá tener.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Universidad de San Carlos de Guatemala y Asamblea Nacional del Magisterio. Abril 2008. Bases para el Diseño del Sistema Nacional de Formación Docente. Guatemala.
- Consejo Nacional de Educación. 2012. Políticas Educativas. Ministerio de Educación, Guatemala.
- Mineduc. 2012. Plan de implementación estratégica de educación 2012 – 2016.
- Mineduc, 2013. Propuesta para operacionalizar el Sistema Nacional de Formación del Recurso Humano Educativo –SINAFORHE – (documento en construcción). Guatemala.
- Mineduc. 2014. Ruta Crítica, Prioridades del plan de implementación estratégica de educación 2012 – 2016. UNICEF, Guatemala.
- Mineduc. 2014. Modelo de gestión del recurso humano de la educación. Presentación Power Point.

USAID Leer y Aprender
Sitio en internet: www.usaidlea.org